Diagnostic organisationnel de : l'institut national d'hygiène du Togo

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU

MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

(M1MEO)

Rédigé en Juillet 2025 par

AMEKOUDI Kokouda

Maître de stage :

Dr AFANYIBO Yaovi Gaméli

Promotion : 2024-2025

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL, CAS DE L'INSTITUT NATIONAL D'HYGIENE DU TOGO

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU

MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS **(M1MEO/QHSE)**

DU 05 MAI AU 11 JUILLET 2025

Rédigé le 21 Juillet 2025 par

Kokouda AMEKOUDI

Etudiant en Master 1 en Management des entreprises et des organisations (M1MEO)

Tel : (+228) 92977617/79683683 Togo

Adresse mail : amekoudikokouda@gmail.com

Maitre de Stage :

Dr AFANYIBO Yaovi-Gameli (Habib),
PhD Microbiologie-Toxicologie, Diplômé en Sciences de l'Éducation et de la Formation, Biologiste / Qualiticien, Auditeur SOAC.
Tel : +22890396375/ mail : yaogameli@yahoo.fr

REMERCIEMENT

Avec une profonde gratitude, je tiens à remercier :

- ✓ **Dr HALATOKO Wemboo Afiwa**, Directrice Générale de INH Togo pour cette opportunité de stage de diagnostic organisationnel qui nous a permis de renforcer les connaissances théoriques reçues au cours ;
- ✓ **Pr Mahamadou KOÏTA**, le Directeur des Enseignements et des Affaires Académiques de l'Institut Internationale de l'Eau et de l'Environement (2iE) pour l'opportunité d'étudier à 2iE ;
- ✓ Mon maître de stage ainsi que tout le personnel d'encadrement d'INH Togo qui nous a facilités la collecte des informations utiles pour mener à bien notre diagnostic organisationnel.
- ✓ L'ensemble de l'équipe pédagogique et professoral de la Formation Professionnelle en Ligne (FPL) à 2iE.

RESUME

Dans le cadre de la validation du Master 1 en Management des Entreprises et Organisations à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), j'ai effectué un stage académique au sein de l'Institut National d'Hygiène (INH) du Togo, institution au sein de laquelle j'exerce déjà en tant que personnel. L'objectif général de ce stage était d'acquérir une expérience professionnelle dans le monde du travail complexe et exigent.

Pour réaliser le diagnostic organisationnel dans les services de notre stage, un questionnaire a été élaboré. Ce questionnaire mis en place avait servi de fil conducteur pour piloter les interviews avec le personnel concerné via un entretien semi-directif. Des documents internes de travail ont été consultés et des observations sur le terrain ont été faites. Une analyse SWOT a été faite afin de ressortir des forces, faiblesses, menaces et opportunités dans les différents services.

Les résultats issus de ces interviews ont permis d'identifier les points faibles et les points forts des services de l'institution. Nous avions contribué à mettre en place un plan qualité dans le service des ressources humaines et redynamiser les SMQ en hématologie.

Ce stage a permis de porter un regard analytique sur les pratiques en cours dans les services en relation avec ma profession, notamment l'hématologie, les ressources humaines, l'économie, la qualité et la métrologie, l'approvisionnement et la gestion des stocks ainsi que le service financier.

Mots clés :

1. Diagnostic organisationnel
2. Institut National d'Hygiène
3. Togo
4. Stage

ABSTRACT

As part of the validation of the Master 1 in Business and Organizational Management at the International Institute for Water and Environmental Engineering (2iE), I completed an academic internship at the National Institute of Hygiene (INH) in Togo, an institution where I already work as a member of staff. The overall objective of this internship was to gain professional experience in a complex and demanding work environment.

To carry out an organizational assessment of the departments where we were interning, a questionnaire was developed. This questionnaire served as a guideline for conducting semi-structured interviews with the relevant staff members. Internal working documents were consulted and observations were made in the field. A SWOT analysis was carried out to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities in the various departments.

The results of these interviews enabled us to identify the strengths and weaknesses of our internship departments. We helped to implement a quality plan in the human resources department and revitalize the QMS in haematology.

This internship provided an analytical overview of current practices in departments related to my profession, including haematology, human resources, economics, quality and metrology, procurement and inventory management, and finance.

Key Words

1. Organizational diagnosis
2. National Institute of Hygiene
3. Togo
4. Internship

Sigles et abréviations

2iE		Institut International de l'Eau et de l'Environnement
MEO		Management des Entreprises et des Organisations
QHSE		Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
SIL		Système Informatique de Laboratoire
SMQ		Système de Management de la Qualité
HE		Laboratoire d'Hématologie
RH		Service des Ressources Humaines
SE		Service Economique
SAGS		Service Approvisionnement et Gestion des Stocks
QM		Service Qualité et Métrologie
BSS	:	Biosécurité / Biosûreté
COFRAC	:	Comité Français d'Accréditation
DAGL	:	District Autonome du Grand Lomé
EEQ	:	Evaluation Externe de la Qualité
HDI	:	Health Developments International
IANPHI	:	International Association of National Public Health Institutes
INH	:	Institut National d'Hygiène
LNR	:	Laboratoire National de Référence
MPE	:	Maladie à Potentiel Epidémique
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
REDISSE	:	Regional Diseases Surveillance System Enhancement

SOAC : Système Ouest Africain d'Accréditation

Table des matières à mettre sur une nouvelle page

REMERCIEMENT 3

RESUME 4

ABSTRACT 5

Sigles et abréviations 6

Introduction 9

I. Présentation du cadre institutionnel de l'INH 10

I.1. Organisation générale de l'INH 10

I.2. Présentation géographique de l'INH 10

II.Méthodologie 13

III.Résultats 15

III.1.Organisations des différents services 15

III.1.1. Laboratoire d'hématologie 15

III.1.2. Service des ressources humaines 16

III.1.3. Service Qualité et métrologie 17

III.1.4. Service approvisionnement et gestion des stocks 18

III.1.5. Service économique 19

III.2. Résultats de diagnostic dans les différents services 20

III.2.1. Synthèse des constats enregistrés 20

III.2.2. Synthèse des apports aux différents services 27

III.2.3. Nos apport durant le stage dans les différents services 29

III.2.4. Difficultés rencontrées 31

III.2.5. Lien entre la formation et le stage 32

Conclusion 32

Références bibliographiques 33

Annexes1 34

Annexe 2 : Organigramme générale de l'INH 35

Introduction

La validation du Master 1 en Management des Entreprises et Organisations à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) est basée sur la présentation d'un rapport de stage académique effectué au sein d'une organisation. C'est dans cet ordre d'idée que j'ai effectué un stage académique au sein de l'Institut National d'Hygiène (INH) du Togo, institution au sein de laquelle j'exerce déjà en tant que personnel. Cette démarche s'inscrit dans une logique de développement de compétences, visant à enrichir mes connaissances théoriques et pratiques en management, à travers une analyse approfondie de certaines fonctions clés de l'organisation en lien avec ma profession.

L'Institut National d'Hygiène, structure publique de référence en matière de santé publique et de biologie médicale au Togo, regroupe plusieurs services techniques, scientifiques et administratifs. Sa mission principale est de contribuer à la surveillance épidémiologique, au diagnostic biologique et à l'assurance qualité dans les domaines de la santé et de l'hygiène publique **[1]**.

L'objectif général de ce stage est d'acquérir une expérience professionnelle dans le monde du travail complexe et exigent.

Spécifiquement, il s'était agi de :

- Dresser un état de lieux fidèle du fonctionnement de l'INH ;
- Identifier les points forts et faibles dans différents services de l'organisation;
- Effectuer une analyse de la performance opérationnelle de différentes fonctions;
- Evaluer la maturité et l'efficacité organisationnelle.

Ce rapport présente les activités réalisées, les conclusions tirées de cette immersion professionnelle enrichie par mes fonctions actuelles, ainsi que pour une amélioration continue des prestations de l'institution, en lien avec les principes de management étudiés au cours de ma formation.

I. Présentation du cadre institutionnel de l'INH

I.1. Organisation générale de l'INH

L'Institut National d'Hygiène (INH) du Togo est un établissement public spécialisé à caractère médico-technique du ministère de la santé du Togo **[1].** Elle est structurée en plusieurs services spécialisés, chacun chargé de missions précises. Cette spécialisation permet de mieux répondre aux exigences techniques et scientifiques pour la réalisation des analyses médicales.

Ainsi sur le plan organisationnel, on distingue le conseil d'administration (CA), la direction, les services techniques, les services administratifs et les services supports. Le conseil d'administration est l'organe d'orientation et de prise de décision. La direction est l'organe d'exécution dirigé par un médecin ou pharmacien biologiste. La direction est aidée dans ses tâches par un adjoint et un staff de coordination composé des responsables de services.

Les services techniques sont composés des services de prélèvement (service transversale des laboratoires de diagnostic) ; de vaccination et de huit (08) laboratoires de diagnostic notamment la bactériologie, la biochimie, la biologie moléculaire, l'hématologie, la parasitologie, la sérologie, la microbiologie des aliments, de l'eau et produits divers et la chimie des aliments, de l'eau et des produits divers. Les services administratifs sont composés de la direction, des services économiques et financiers et des ressources humaines. Les services supports sont composés de service informatique, de qualité et métrologie, le service d'hygiène et de sécurité et le service de la promotion des prestations. Outre ses services, plusieurs comités et cellules interviennent dans le fonctionnement de l'institut, notamment l'unité de recherche de suivi et évaluation, la cellule biosécurité et biosûreté, l'unité d'hygiène et assainissement, l'unité de gestion des données et la cellule qualité. L'organigramme général de l'INH en annexe2 présente ses différents départements.

I.2. Présentation géographique de l'INH

L'INH est situé à la périphérie sud de Lomé dans le quartier administratif, à moins de 500 m de l'océan atlantique, 26 rue de Nangbéto BP 1396 Lomé **[2]**. Il dispose d'un siège à Lomé dans le quartier administratif, d'une annexe à Kara Tomdè et un poste de collecte à Agoè. Le laboratoire d'hématologie, le lieu de réalisation de mon stage se situe au sein de l'INH siège. Il

est situé au premier étage à la fin du couloir situé du côté droit après la dernière marche de l'escalier qui conduit du hall de réception vers le premier étage avec une porte d'entrée qui s'ouvre sur le couloir.

L'INH a été créé en 1967 par l'Etat togolais. A sa création, ses missions consistaient en la surveillance des maladies, au contrôle de l'hygiène publique, à la vaccination et l'expertise technique en laboratoires d'analyses médicales. En 1998, l'INH a été érigé en Laboratoire National de Référence pour la surveillance des Maladies à Potentiel Epidémique (MPE). En 2003, l'INH a été reconnu comme un « établissement public spécialisé à caractère médico-technique ». Par ailleurs en 2011, le rôle de Laboratoire National Grippe a été attribué à l'INH **[3].** En 2012, le laboratoire de Microbiologie alimentaire a été accrédité selon la norme ISO/IEC 17015 par le Comité Français d'accréditation (COFRAC) **[4]**. En Avril 2013, le laboratoire d'hématologie-cytologie a aussi été accrédité par le COFRAC puis le laboratoire de Biochimie en 2019 par le Système Ouest-Africain d'Accréditation (SOAC) **[5].**

Au 21 mai 2025, l'INH emploie un effectif de 191 personnel composé de : biologistes (médecins et fondamentalistes PhD), épidémiologistes, ingénieurs biologistes, techniciens supérieurs de laboratoire, techniciens de laboratoire, assistants d'hygiène, personnel administratif et personnel d'appui.

A ce jour, les activités de l'INH sont organisées autour de 5 pôles :

- les analyses de biologie médicale ;
- le contrôle de qualité de l'eau et des aliments ;
- la surveillance épidémiologique ;
- la vaccination et
- l'encadrement des stagiaires des écoles de formation dans divers domaines

Figure 1:Institut National d'Hygiène du Togo **[1]**

II. Méthodologie

Afin d'obtenir une vision complète et détaillée des processus internes dans les différents services dans lesquels j'ai effectué le stage, des données principalement qualitatives ont été collectées à partir de différentes sources notamment les entretiens semi directifs, la consultation des documents internes et l'observation de la réalisation des activités.

✓ **Entretiens semi-directifs**.

Technique d'enquête qualitative très répandue, l'entretien semi-directif consiste en une interaction verbale sollicitée par l'enquêteur auprès d'une enquêtée, à partir d'une grille de questions utilisée de façon très souple. L'entretien vise à la fois à collecter des informations et à rendre compte de l'expérience de la personne et de sa vision du monde, dans une optique compréhensive. Il est utile pour différents types d'évaluations des politiques publiques, et notamment pour clarifier les objectifs d'une politique, analyser sa mise en œuvre ou encore étudier sa réception **[6]**

De ce fait, des entretiens ont été menés avec les premiers responsables des différents services de mon stage notamment :

- Le Responsable Qualité général de l'INH
- Le Chef service et
- Le surveillant ou le Responsable Technique.

Ces entretiens ont permis de recueillir des informations sur l'organisation des activités au sein de chaque service, les expériences, les défis rencontrés, les moyens de maitrises et les leçons apprises.

✓ **Documents internes** :

Les documents internes consultés dans chaque service concernent essentiellement les procédures organisationnelles et techniques de travail ainsi que les rapports d'activité.

✓ **Observations des activités** :

Des observations ont été faites pour comprendre le fonctionnement quotidien dans chaque service. L'observation directe ou ethnographie est une méthode qualitative consistant à observer directement sur le terrain la situation sociale que l'on cherche à étudier, ce qui implique que le

chercheur ou la chercheuse soit physiquement présent sur le terrain. C'est une méthode exigeante sur le plan de l'engagement qu'elle demande (présence physique durable sur le terrain, prise de notes systématique). Elle permet de rendre compte de la réalité des pratiques et des interactions, à distance des discours officiels **[7]**. C'est également est une méthode efficace pour compléter les entretiens et apporter un éclairage sur la culture professionnelle.

Ces observations ont permis de recueillir des informations utiles pour le développement personnel et la proposition des recommandations.

L'analyse des données a suivi une approche qualitative **:**

- ✓ Les documents internes notamment les procédures ont permis de savoir comment les exigences normatives sont mises en œuvre et principalement les preuves à fournir pour être en conformité avec les normes et réglementations ;
- ✓ Les entretiens ont permis d'extraire les difficultés récurrentes dans les différents services.
- ✓ L'observation de la réalisation des activités a été utilisée pour compléter les entretiens, en fournissant des informations contextuelles.

Le recueil des différentes données ont permis de faire une analyse SWOT du système dans les différents services dans lesquels le stage a été effectué.

La matrice SWOT (Force –Faiblesse- Opportunité – Menace) est un outil d'analyse stratégique utilisé pour évaluer les forces et les faiblesses d'une entreprise ou d'un projet, ainsi que les opportunités et les menaces du marché **[8].**

III. Résultats

III.1. Organisations des différents services

III.1.1. Laboratoire d'hématologie

III.1.1.1.Personnel

Le personnel du laboratoire d'hématologie – cytologie de l'INH se compose de :

- Médecins Biologistes
- Ingénieurs biologistes
- Ingénieurs des Travaux Biologiques
- Techniciens Supérieurs de laboratoire

III.1.1.2. Responsabilités

La responsabilité des différentes catégories de personnel se répartit comme suit :

- Médecin Biologiste, chef de Laboratoire et adjoint veille à la qualité des prestations du laboratoires. Ils supervisent les activités du laboratoire, propose des méthodes d'analyses, gères les activités non conformes et réclamations, maitrises les risques liés à la qualité des résultats, évaluent les performances des méthodes d'analyse.
- L'Ingénieur Biologiste, surveillant ou Responsable Technique du laboratoire, est le chef d'équipe s'occupant de l'organisation techniques des activités sous l'autorité du chef de laboratoire ;
- Un correspondant qualité qui s'occupe du management de la qualité du laboratoire en collaboration avec le Responsable Qualité générale de l'INH.
- Un correspondant pour la métrologie,
- Les techniciens et Ingénieurs Biologistes s'occupent de la réalisation des activités techniques du laboratoire notamment la réalisation au quotidien des analyses de biologie médicales.

Toutes ces responsabilités sont documentées sur une fiche de poste et regroupé dans un dossier. Chaque personnel dispose de deux dossiers notamment un dossier technique qui rassemble les preuves techniques de qualification de chaque personnel se trouvant au laboratoire et un dossier administratif détenu le service des resources humaines.

III.1.1.3. Réalisation des activités

Les activités de routine dans le laboratoire d'hématologie de l'INH consistent essentiellement en la revue des demandes d'analyse, le prélèvement d'échantillon biologique notamment le sang et le sperme, à la réalisation des analyses et à la diffusion des résultats. Les analyses réalisées sont l'hémogramme, les analyses d'hémostase, le groupage sanguin, les Tests de COOMBS Direct et Indirects, la vitesse de sédimentation et le spermogramme-spermocytogramme. Le laboratoire dispose d'un plan qualité et des procédures de travail valide. Les méthodes sont vérifiées avant leur mise en oeuvre et les contrôles qualités sont réalisés chaque jour avant la réalisation des analyses. Les travaux non conformes et les réclamations des clients sont relevés et traités à travers un formulaire de gestion prévu à cet effet.

Au total le laboratoire analyse 37 paramètres en son sein à ce jour, les paramètres qui sont sous contrôle à travers les contrôles internes de qualité (CIQ) et évaluation externe de la qualité (EEQ) sont de 18, soit une couverture de 48,6% (18/37) des paramètres. De ce fait l'objectif principal du laboratoire est de couvrir 100% des paramètres d'ici 2026.

L'Hématologie est le premier laboratoire de biologie médicale accrédité à l'INH selon la norme ISO 15189 en Avril 2012 par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC). Depuis 2024, cette accréditation est transférée à un autre organisme d'accréditation de la sous-région notamment le système ouest africain d'accréditation (SOAC).

III.1.2. Service des ressources humaines

III.1.2.1. Personnels et responsabilités

Le service des ressources humaines est composé de 03 personnels répartis en un responsable de service des ressources humaines qui coordonne les activités du service et deux assistants au responsable pour la gestion administrative du personnel.

III.1.2.2. Mise en œuvre des activités

Les activités de routines dans le service de RH consistent essentiellement :

- Le recrutement du personnel ;
- La coordination de la prise de service et l'intégration du personnel ;
- La gestion des présences, des permissions et des congés du personnel ;

- La gestion des compétences et performances du personnel ;
- La rémunération du personnel et
- La gestion des formations continues du personnel.

La mise en œuvre de ces différentes activités est faite suivant les procédures organisationnelles et spécifiques du service bien décrites et codifiées.

III.1.3. Service Qualité et métrologie

III.1.3.1. Personnels

Le service qualité et métrologie est composé essentiellement de quatre personnels répartis comme suit :

- Un chef service Qualité et métrologie ;
- Un Responsable Qualité général de l'INH;
- Un suppléant au Responsable Qualité et
- Un personnel d'appui.

Le Responsable Qualité est aidé dans ses tâches par des correspondants qualités nommés dans les différents services.

III.1.3.2. Responsabilités

Les responsabilités de différentes catégories de personnels du dit service sont regroupées dans le tableau 1 :

Tableau 1: Responsabilité du personne du service qualité et métrologie

Personnels	Fonctions
Chef service Qualité et métrologie	Le Chef service Qualité et métrologie coordonne les activités du service. Il est le premier garant de la qualité des prestations dans tous les services de l'INH
Responsable Qualité (RQ)	Le RQ est chargé d'animer les processus qualités à toutes les étapes, créer et maintenir l'esprit qualité au sein du personnel, de veiller à la mise en œuvre des procédures de travail, de faire part à la direction de tout dysfonctionnement enregistré et de

	veiller au suivi des écarts constatés lors des audits. Il prépare et anime la revue de direction de l'INH. Il représente l'INH auprès des organismes d'accréditation.
Suppléant au RQ	Le RQ adjoint assume le rôle du RQ titulaire en cas d'empêchement ou de son absence

III.1.3.3. Mise en œuvre des activités

Dans le service Qualité et métrologie, les activités réalisées en routine ont été essentiellement :

- Le suivi du plan d'action (PQ) et du plan d'amélioration continu (PAC) du système de management ;
- La surveillance des performances globales de l'INH à travers trois (03) tableaux de bords des indicateurs de performance notamment tableau de bords des indicateurs qualité, tableaux de gestion des risques opérationnels et le tableau de gestion des écarts ;
- La réalisation des activités de métrologie notamment le relevé et la surveillance des températures et d'humidité dans tous les compartiments critiques de l'INH;
- L'étalonnage des thermomètres, des micropipettes et des balances ;
- La coordination de la maintenance de tous les équipements de l'INH ;
- La cartographie des enceintes thermostatées.

III.1.4. Service approvisionnement et gestion des stocks

III.1.4.1. Personnel

L'INH dispose d'un seul grand magazin transversal à ses différents services. Le service approvisionnement et gestion des stocks est composé de cinq personnels répartis comme suit :

- Un Chef service approvisionnement qui coordonne les différentes activités du service ;
- Trois (03) magaziers qui s'occupent de la réception des articles commandés, le stockage et l'approvisionnement des différents services ;
- Un contrôleur qui coordonne le processus de contrôle qualité des articles livrés avant stockage et toute utilisation.

III.1.4.2. Mise en œuvre des activités

Dans le service approvisionnement et gestion des stocks, les expressions de besoins soumises par les différents services sont servis selon un formulaire de demande. Les expressions de besoins non présentes dans le magazin font l'objet de commande chez les fournisseurs qui les livrent selon les critères bien définis. A la livraison de nouvelle commande, il existe deux types de contrôles. Le premier type consiste essentiellement à vérifier la conformité entre le bon de commande et les articles livrés, contrôle enregistré sur un formulaire prévu. Le second niveau de contrôle consiste à envoyer une partie des articles aux utilisateurs qui les valident avant la réception définitive. Les articles réceptionnés sont stockés dans le magazin selon les conditions spécifiées par les différents fabricants. Ces articles sont enregistrés dans une base de données qui fait l'objet de surveillance au quotidien.

III.1.5. Service économique

III.1.5.1. Personnel

Le service économique est en charge de la gestion économique de l'INH. Il est subdivisé en département et composé de plusieurs personnels. Ils sont entre autre :

- Le Chef service économique ;
- L'agent comptable ;
- Le Régisseur des recettes ;
- Les agents de recouvrements et facturation ;
- Les gestionnaires
- L'économat

III.1.5.2. Responsabilités

Le Chef service économique coordonne les activités du service. Il assure les ressources financières sont exploitées conformément aux différents lignes budgétaires définies à la réunion du conseil d'administration. L'agent comptable, l'œil de l'état dans la structure s'en charge de la comptabilité générale de l'institution. Le régisseur des recettes est en charge du fonctionnement des caisses dédiées à la facturation des analyses. Un gestionnaire est affecté à chaque service pour une meilleure gestion des ressources.

III.1.5.3. Mise en œuvre des activités dans le service

Au quotidien, la mise en œuvre des activités dans le service économique consiste essentiellement :

- Saisie et enregistrement des opérations comptables dans le logiciel prévu à cet effet
- Le suivi des factures fournisseurs et clients
- Les rapprochements bancaires et le suivi de la trésorerie
- Préparation des déclarations fiscales et sociales
- Participation à l'élaboration des états financiers périodiques tout en appliquant les procédures comptables et fiscales.

III.2. Résultats de diagnostic dans les différents services

Le diagnostic organisationnel est une prise de recul pour évaluer l'«état de santé» d'une organisation et mettre en place des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience.

Il analyse :

- Le potentiel d'une organisation ou d'un service à être performant et
- Sa capacité de définir et atteindre des objectifs d'une manière efficace, efficiente, pertinente et durable.

Pour y parvenir, le diagnostic a porté sur l'ensemble des activités des différents services hôtes de mon stage.

III.2.1. Synthèse des constats enregistrés

III.2.1.1. Fonction Management de l'INH

Les activités de l'INH se déroulent selon une approche processus. Ainsi trois macro processus (Réalisation, Support et Management) sont identifiées et gérés par des pilotes désignés au niveau des différents services, au moyen d'indicateurs définis et surveillés. L'organisation de l'INH est représentée par un organigramme prévu à cet effet**.** Par ailleurs, chaque unité dispose d'un organigramme représentant l'organisation interne de son personnel. Les rôles, les responsabilités et les autorités du personnel d'encadrement sont définis par les procédures d'organisation et consignés sur les fiches de poste qui retracent pour chaque travailleur, la fonction qu'il doit assumer en tant que titulaire ou en tant que suppléant en l'absence du titulaire. Avant la réalisation des activités dans chaque service, le personnel nouvellement

affecté est soumis à la procédure de qualification et d'habilitation qui permet de s'assurer de sa capacité et de ses aptitudes à mettre en œuvre les tâches qui lui seront confiées. La gestion des ressources humaines placées sous l'autorité de la Responsable des ressources humaines est décrite dans une procédure. La direction de l'INH assume ses responsabilités en matière d'organisation et de management et ce, conformément aux exigences réglementaires et normative ISO 15189 et 17025. Elle met en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer une bonne planification des activités en tenant compte des objectifs qualités pour répondre aux besoins de ses utilisateurs. La direction procède également à la revue de son système en lien avec les objectifs fixés. Cette revue est faite chaque année et permet à la direction d'évaluer le niveau d'efficacité de son système à travers le suivi des objectifs fixés.

La communication au sein du personnel est assurée par les responsables des différents services à travers des réunions au cours desquelles les participants émettent des suggestions et qui remontent au niveau de la direction. Un retour est fait vers le personnel ayant émis les suggestions.

Analyse SWOT de la fonction management de l'INH

✓ **Points forts**

- L'INH dispose de trois (03) laboratoires accrédités selon les normes ISO 15189 et ISO/IEC 17025

- Engagement de tous les services dans la démarche qualité

- Gestion optimale des ressources pour le travail

- Participation régulière de tous les laboratoires aux évaluations externes de la qualité (EEQ)

- Vérification de la performance des méthodes utilisées avant analyse

- Suivi métrologique des équipements et enceintes

- Utilisation des contrôles internes de qualité (CIQ)

✓ **Points faibles**

- Retard dans la maintenance de certains équipements

- Rupture de contrôle interne de qualité par moment
- Insuffisance dans le suivi des résultats d'EEQ et CIQ
- Espace d'accueil des patients et clients restreint
- Insuffisance de rigueur dans l'application des procédures
- Résistance de certains services à implémenter la démarche qualité
- Perte de la confiance des clients et d'autres parties prenantes
- Perte de l'accréditation et de la notoriété
- Perte d'opportunité et d'intérêt auprès des partenaires et d'autres parties prenantes
- Risque d'affaiblissement du système mise en place

✓ **Opportunité**

- Décentralisation des services de l'INH pour se rapprocher d'avantage de la population notamment l'antenne de Kara et le poste de collecte d'Agoe
- Mise en place d'une équipe pour la communication, information et l'éducation des clients (IEC)
- Il manque les menaces

III.2.1.2. Laboratoire d'hématologie

✓ **Points forts**

- Le laboratoire est accrédité selon la norme ISO 15189
- Disponibilité d'un personnel compétant et motivé
- Disponibilité continue des CIQ et EEQ
- Bonne gestion des réclamations des utilisateurs
- Engagement de la direction et de tout le personnel à offrir des prestations de qualité
- La cohésion et l'harmonie entre le personnel fait réduire beaucoup de stress et les «burn out »

✓ **Faiblesses**

- Irrégularité des CIQ et la non stabilité des CIQ après leur réception
- Non suivi analyse des tendances des actions correctives décidées
- Non-retour au client après la gestion des réclamations
- Non-respect parfois des dispositions prédéfinies dans les procédures

✓ **Opportunités**

- Nouveau poste de collecte implémenté
- Nouvelle antenne à Kara
- Disponibilité d'un spécialiste pour la consultation en génétique médicale et infertilité du couple

✓ **Menaces**

- Coupures fréquentes, absence de réseau de communication stable.
- Indisponibilité soudaine du biologiste entrainant interruption de service, retard dans la validation biologique, surcharge des équipes
- Indépendance d'un seul spécialiste pour les analyses du domaine de la reproduction

III.2.1.3. Service Qualité et métrologie

✓ **Points forts**

- Disponibilité d'un personnel compétent et motivé
- Une très bonne gestion des travaux non conformes
- Disponibilité d'une cartographie de processus pour tous les processus identifiés
- Une évaluation régulière du système de management mis en place
- Un retour régulier à la direction pour des prises de décision fondée sur des preuves
- Disponibilité d'un planning de revue des documents et respectées
- Une équipe dynamique et rigoureuse.
- Acquisition de plusieurs normes pour le bon pilotage de la qualité dans les différents services.

✓ **Points faibles**

- Défaillance de communication entre le RQ et les correspondants qualités désignés dans chaque service

- Rigueur mise en place dans le service qualité et métrologie n'est pas respectée dans les autres services
- Difficultés dans l'application des procédures managériales
- Résistance de certains services à collaborer avec le service Qualité et métrologie.
- Absence de rigueur au niveau des correspondants qualités

✓ **Opportunités**

- Renforcement des liens avec des partenaires
- Extension de l'accréditation à d'autres laboratoires de l'INH
- Certification selon la norme ISO 9001 pour les services administratifs et autres

✓ **Menaces**

- Cyber criminalité
- Coût des nouvelles technologies
- Forces majeurs
- Coûts élevé pour des contrôles internes pour certains paramètres
- Rupture des contrôles auprès des distributeurs
- Les coûts élevés des redevances annuelles des accréditations

III.2.1.4. Service des ressources humaines

✓ **Points forts**

- Disponibilité d'un personnel compétant et engagé
- Disponibilité des procédures de travail
- Bonne gestion des dossiers administratifs du personnel
- Participation régulières à des audits internes et audits d'accréditation
- Objectivité le professionnalisme du personnel dans la mise en œuvre des activités
- Définition claires des responsabilités du personnel du service
- Participation régulière à la revue de direction globale de l'INH

✓ **Points faibles**

- Absence d'organigramme du service
- Absence de plan qualité du service

- Non gestion des non conformités et réclamations dans le service
- Absence de surveillance des performances du service à travers le tableau de bord des indicateurs qualités
- Absence de gestion et de surveillance des risques opérationnels par le service lui-même
- Absence de preuve d'habilitation au poste du personnel
- Retard dans les formations continues du personnel
- Absence rencontre régulière avec l'ensemble du personnel
- Absence de cartographie des processus identifiés dans le service
- Absence d'indicateurs qualité propre au service
- Absence de certification ISO 9001 du service

✓ **Opportunités**

- Un système de management déjà existant à l'INH
- Disponibilité des ressources humaines compétentes au sein de l'INH pour implémenter une démarche qualité réussi
- L'engagement fort de la direction à mettre à disposition de ressources matérielles et financières pour la mise en œuvre des activités

✓ **Menaces**

- Départ du personnel non signifié au service
- Pression constante de la part de la direction
- Défaillance dans la gestion des émotions du personnel

III.2.1.5. Service d'approvisionnement et gestion des stocks

✓ **Points forts**

- Disponibilité des procédures pour la réalisation du travail
- Présences des critères pour la sélection des fournisseurs
- Présence de la liste des fournisseurs approuvés
- Evaluation périodique des fournisseurs
- Rencontre avec des fournisseurs ayant une performance en dessous des limites prédéfinies
- Respect des procédures avec remerciement des fournisseurs ne respectant pas les critères prédéfinis

- Stockage des produits selon les conditions prédéfinies par le fabriquant
- Suivi régulier de la température et d'humidité des milieux de stockage
- Engagement de la direction et du personnel
- Disponibilité d'un personnel compétant et motivé

✓ **Faiblesses**

- Absence d'organigramme propre du service
- Absence de plan qualité propre au service
- Absence d'un correspondant qualité au sein du service
- Non gestion des non conformités et réclamations dans le service d'approvionnement
- Absence de surveillance des performances du service à travers le tableau de bord des indicateurs qualités
- Absence de gestion et de surveillance des risques opérationnels par le service lui-même
- Absence de preuve d'habilitation au poste du personnel
- Retard dans les formations continues du personnel
- Absence de cartographie des processus dans le service
- Absence d'indicateurs qualité propre au service
- Absence de certification ISO 9001 ISO 13485 pour le service.

✓ **Opportunités**

- Un système de management déjà existant à l'INH
- Disponibilité des ressources humaines compétentes au sein de l'INH pour accompagner le personnel à implémenter la démarche qualité
- L'engagement fort de la direction à fournir des ressources matérielles et financières pour la mise en œuvre des activités

✓ **Menaces**

- Les contraintes de la réglémentation national en matière de passation des marchés publiques
- Pression constante de la part des laboratoires

III.2.1.6. Service économique

✓ **Points forts**

- Disponibilité d'un personnel compétent et motivé
- Formation du personnel sur la norme ISO 9001
- Hiérarchisation des fonctions au sein du service
- Adéquation du nombre du personnel par rapport aux différentes fonctions

✓ **Points faibles**

- Absence d'un organigramme propre au service
- Absence de plan qualité propre au service économique
- Absence d'un correspondant qualité au sein du service économique
- Non gestion des non conformités et réclamations dans le service d'approvionnement
- Absence de surveillance des performances du service à travers le tableau de bord des indicateurs qualités
- Absence de gestion et de surveillance des risques opérationnels par le service économique lui-même
- Absence de preuve d'habilitation au poste du personnel
- Absence de cartographie des processus dans le service
- Absence d'indicateurs qualité propre au service
- Absence de certification ISO 9001 ISO pour le service

III.2.2. Synthèse des apports aux différents services

III.2.2.1. Fonction management

Suite aux différents constats enregistrés, les recommandations ont été formulées pour amélioration des prestations dans les différents services et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de l'INH:

- La mise en application dans services concernés, les exigences des normes acquises
- Rencontrer régulièrement les correspondants qualités dans les laboratoires afin de redynamiser le système et impulser le personnel à donner le meilleur d'eux même
- Former et sensibiliser le personnel sur le respect des procédures
- Assister les laboratoires élaborer et tester en leur sein, les plans de continuité des activités.

III.2.2.2. Laboratoire d'hématologie

- Faire un suivi rigoureux pour la réalisation des actions décidées
- Identifier des indicateurs pour mesurer la mise en œuvre des activités et la réalisation des actions correctives
- Faire régulièrement des auto-évaluations avec un personnel indépendant du service afin de mesurer en temps réel les performances du laboratoire
- Impliquer d'avantage tous le personnel dans les activités qualités à travers l'identification et la gestion des projets d'amélioration et ainsi redynamisation le SMQ dans le laboratoire
- Améliorer la planification des activités et l'exécution des activités dans le laboratoire
- Améliorer le suivi de mis en œuvre des décisions prises
- Revoir la méthode de gestion des non conformités et réclamations
- Enregistrer et gérer en temps réel les situations non conformes

III.2.2.3. Service des ressources humaines

- Mettre en place un organigramme propre au service
- Identifier tous les processus pour le bon fonctionnement du service et les cartographier
- Définir des indicateurs propres au service
- Désigner un correspondant qualité dans le service
- Evaluer les performances du service à travers le tableau de bord des indicateurs qualités
- Organiser des audits internes sectoriels dans le service
- Mettre en place un plan qualité
- Gérer efficacement les non conformités et les risques dans le service
- Augmenter le nombre du personnel pour éviter la charge du travail et ainsi passer avec succès l'audit de certification

III.2.2.4. Service d'approvisionnement et gestion des stocks

- Mettre en place un organigramme propre au service d'approvisionnement
- Définir des indicateurs qualités propres au service

- Désigner un correspondant qualité dans le service
- Evaluer les performances du service à travers le tableau de bord des indicateurs qualités
- Organiser des audits internes sectoriels dans le service
- Identifier tous les processus pour le bon fonctionnement du service et les cartographier
- Mettre en place un plan qualité
- Gérer efficacement les non conformités et les risques dans le service
- Anticiper sur les expressions de besoins pour éviter les ruptures de stocks
- Faciliter le retrait du matériel par les laboratoires en simplifiant la procédure de retrait

III.2.2.5. Service économique

- Gérer les non conformités et les pleintes du personnel en lien avec la gestion financière
- Identifier tous les processus pour le bon fonctionnement du service et les cartographier
- Mettre en place un organigramme qui définit clairement les rôle et responsabilités du personnel au sein du service
- S'appuyer sur les ressources existantes à l'INH pour implémenter la démarche qualité au sein du service
- Définir des indicateurs qualités propres au service et les monitorés
- Désigner un correspondant qualité dans le service

III.2.3. Nos apport durant le stage dans les différents services

Ce stage étant une immersion approfondie dans le monde du travail, notre passage dans certains service ont permis de noter des manquements et mettre en place des quelques action d'amélioration :

- Dans le service des ressources humaines, nous avions aidé le service à mettre en place, du plan qualité, identifier des processus clés et ainsi se préparer à la certification ISO 9001. La figure XX présente la page de garde du plan qualité.

Les outils utilisés ont été bien présentés et le diagnostic a été fait par services

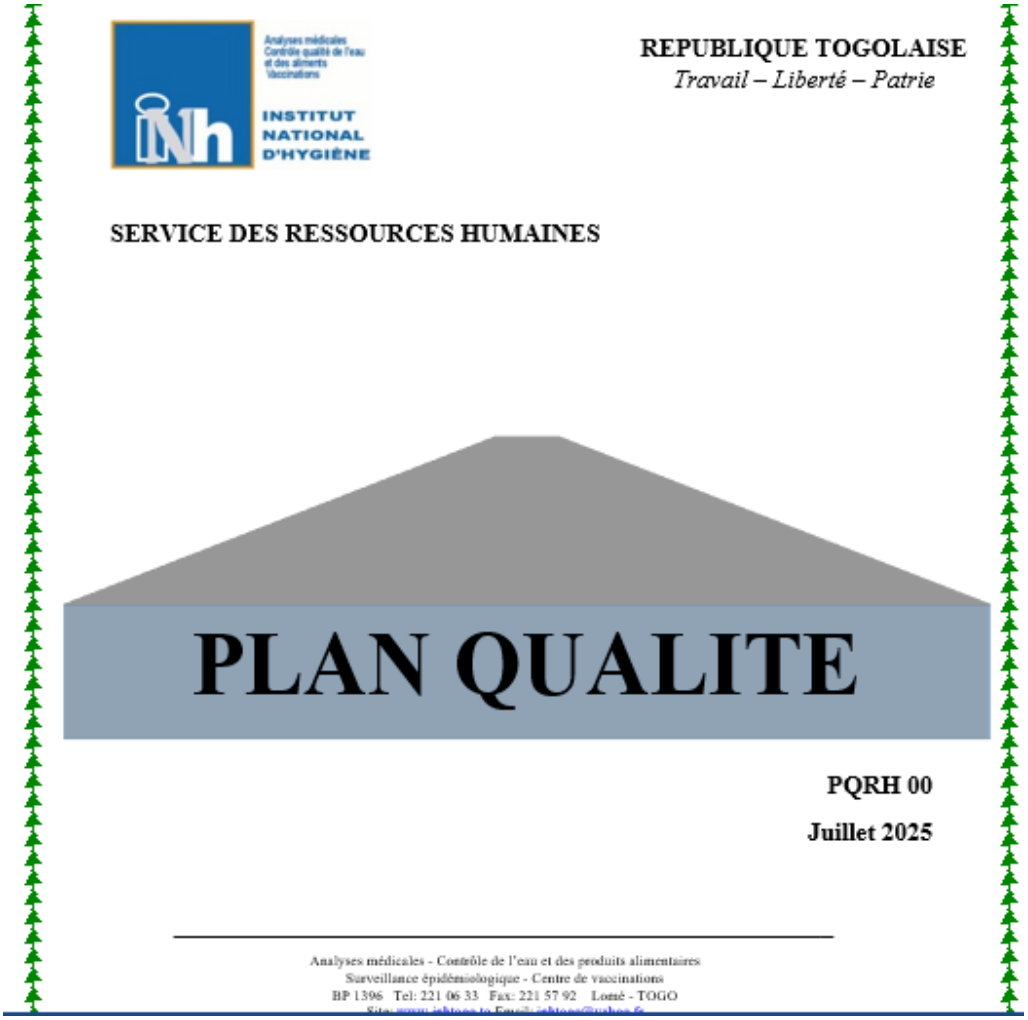


Figure 2: Page de garde du plan qualité Ressource humaines INH Togo

	PLAN QUALITE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	Page 2 / 9 PQRH Version 00

ETAT DES EVOLUTIONS

Date	Désignation des évolutions	Effectuée par
Juillet 2025	Version 00	**AMEKOUDI Kokouda**

Exemplaire N°_____

Destinataire : _____

Diffusion : contrôlée ☒ non contrôlée ☐

	Rédaction	Vérification	Approbation
Nom	**AMEKOUDI Kokouda**	**Mme FARE Monfaye**	**Mme ZEGUE Enyonam**
Fonction	Correspondant Qualité	Assistante au responsable RH	Responsable des RH
Date	28 Juillet 2025	30 Juillet 2025	01 Août 2025
Visa	**Original Signé**	**Original Signé**	**Original Signé**

Figure 3: Etat des évolutions du Plan Qualité RH INH Togo

- Dans le laboratoire d'hématologie, on enregistre une redynamisation du SMQ avec la mise en place des outils de surveillance des performances du laboratoire.

III.2.4. Difficultés rencontrées

Durant notre stage à l'INH, plusieurs difficultés ont été rencontrées. Les difficultés rencontrées sont principalement :

- Le manque de disponibilité de certains responsables de service pendant les interviews ;
- Incompréhension de la démarche et de l'objectif du stage par certains collègues ;
- Confusion entre la notion d'audit et le diagnostic organisationnel par certains agents ;

- Non-respect des programmes des interviews.

III.2.5. Lien entre la formation et le stage

Les connaissances reçues pendant notre formation ont été en phase avec la réalité vécue dans le cadre de notre stage. En effet pour définir la méthodologie de réalisation ainsi que les outils utilisés pour le diagnostic organisationnel, les notions du cours nous ont beaucoup servi dans la compréhension des concepts, le choix des outils ainsi que leurs modes d'emploi, l'exploitation et l'analyse des informations pendant les interviews, l'identification de la structure organisationnel de l'organisation. De même nous avons suivi l'application partielle des critères d'investissement pour investir dans le développement de l'INH.

Conclusion

Ce stage a permis de porter un regard analytique sur les pratiques en cours dans certaines services en relation avec ma profession, notamment l'hématologie, les ressources humaines, l'économie, la qualité et la métrologie, l'approvisionnement et la gestion des stocks ainsi que le service financier, dans le but de mieux comprendre les interactions organisationnelles et les liens dynamiques de gestion interne. Nous avons également exploité les connaissances antérieures reçues au cours et les mettre en pratique.

Références bibliographiques

[1] : https://www.inh.tg https://www.google.com/searchclient=firefox-b-d&q=INH+Togo#sv, consulté le 20 Juillet 2025

[2] : Plan Stratégique de Developpement de l'INH 2024 -2026

[3] : Manuel Qualité de l'INH version 2012

[4] : https://tools.cofrac.fr/Annexes/RRS/8-3118.pdf, consulté le 30 juillet 2025

[5] : https://www.soacwaas.org/, consulté le 01 Août 2025

[6] : Clément Pin., 2023. « L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3 ». HAL Open science "HAL Id: hal-04087897 https://sciencespo.hal.science/hal-04087897v1", P3

[7] : Nicolas Fischer. 2023. « Observation Directe et Ethnographie. LIEPP Fiche méthodologique ». HAL Open science HAL Id: hal-04097810 https://sciencespo.hal.science/hal-04097810v1 n°7, P.

[8]: Peter Lanore, 2023. « De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir ». Guide indispensable des décisions efficaces, Développement personnel, Mardaga, P.470 – 482.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaires d'entretien semi-directif

Objectif : Faciliter la collecte d'informations dans le cadre d'un diagnostic organisationnel, afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et pistes d'amélioration de l'organisation.

1. Guide d'entretien pour l'administration général

- ✓ Pouvez-vous présenter brièvement la mission et les objectifs principaux de l'INH ?
- ✓ Comment est structurée l'organisation (organigramme, services, hiérarchie) ?
- ✓ Quels sont, selon vous, les principaux atouts de l'INH ?
- ✓ Quelles difficultés majeures rencontrez-vous dans le pilotage de l'institution ?
- ✓ Comment se fait la coordination entre les différents services ?
- ✓ Quels sont les mécanismes existants pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des activités ?
- ✓ Quels changements organisationnels vous semblent prioritaires pour améliorer la performance ?

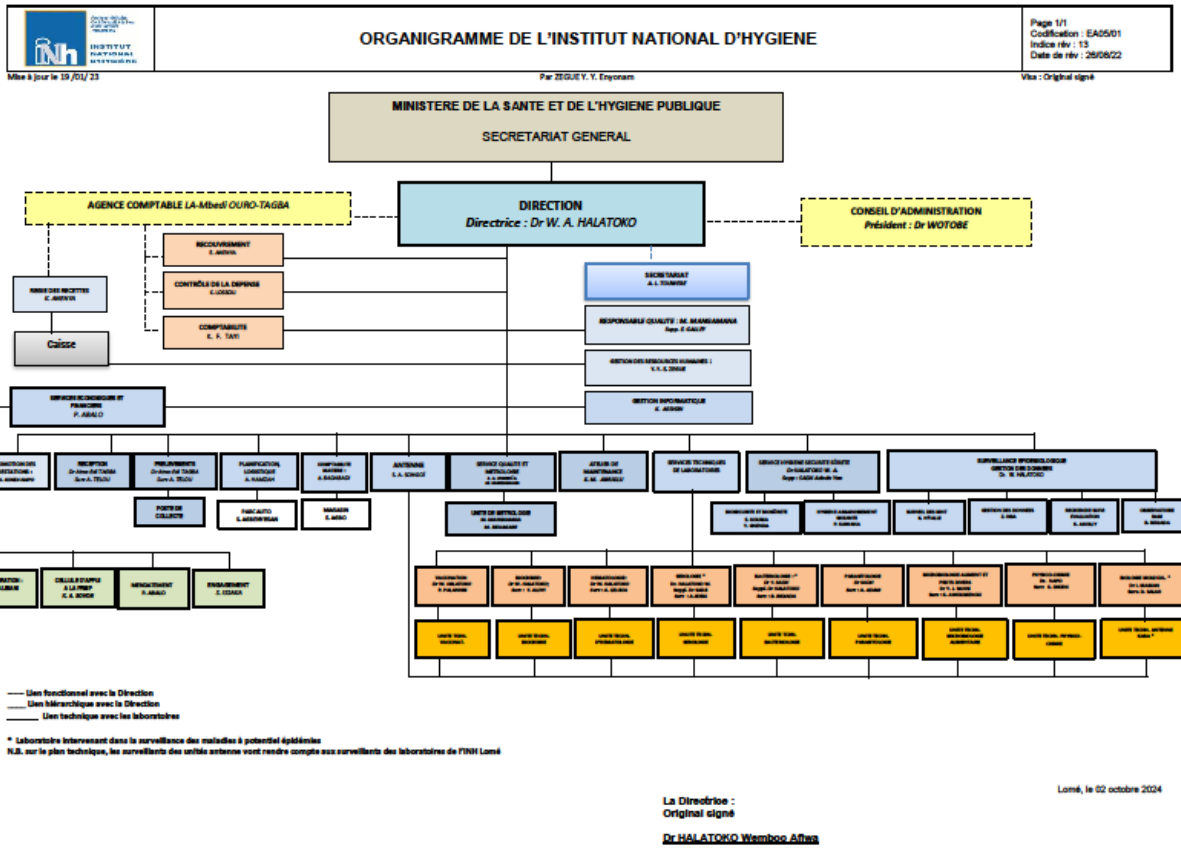
2. Guide d'entretien pour les Chefs de service / Responsables de laboratoire

- ✓ Pouvez-vous décrire le fonctionnement quotidien de votre service/laboratoire ?
- ✓ Comment se fait la répartition des tâches entre vos collaborateurs ?
- ✓ Quels outils ou procédures de travail utilisez-vous pour planifier et suivre les activités ?
- ✓ Comment s'effectue la communication avec la direction et les autres services ?
- ✓ Quelles ressources (humaines, matérielles, financières) sont suffisantes, et lesquelles posent problème ?
- ✓ Quelles sont les principales forces et faiblesses de votre service sur le plan organisationnel ?
- ✓ Quels changements organisationnels seraient, selon vous, nécessaires pour renforcer l'efficacité de votre service ?

3. Guide d'entretien pour le Responsable Qualité

- ✓ Quelles sont les procédures qualité mises en place au niveau de l'INH ?
- ✓ Quels sont les principaux défis rencontrés dans l'application du système qualité ?
- ✓ Quelles actions correctives ou préventives sont régulièrement mises en place ?

Annexe 2 : Organigramme générale de l'INH



Lomé, le 02 octobre 2024

La Directrice :
Original signé

Dr HALATOKO Wembeo Afiwa